سلسلة المدير الممارس

كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات

دليل الأفكار العملية

ماكسيان أ. دالتون

نقلته إلى العربية
د. نشوى ماهر كرم الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟

دليل الأفكار العملية

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟

تأليف

ماكساين أ. دالتون

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Becoming a More Versatile Learner
Maxine A. Dalton

ISBN 978-1882197-38-5

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 7 - 682 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. دالتون، ماكساين
كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات./ ماكساين أ. دالتون، نشوى ماهر .- الرياض، 1430هـ
34 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 7 - 682 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1249

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.

مُحتَوَياتُ الكِتابْ

الموضوع | الصفحة

خلاصة تنفيذية

إن كل المديرين تقريبًا يعتبرون خبرات الوظيفة والدروس المستمدة منها أمرًا جوهريًا لتطورهم بوصفهم قيادات. لكن ليس كل أولئك المديرين ينجحون في تعلم تلك الدروس. وترتبط صعوبة ذلك غالبًا باعتماد المدير الشديد على أسلوب واحد يفضله للتعلم. وربما يكون ذلك الأسلوب غير مناسب لاستيعاب الدروس المستفادة من خبرة وظيفة معينة. وبزيادة عدد أساليب التعلم والتحول إلى متعلمين متعددي المهارات، يمكن للمديرين أن يصبحوا في وضع أفضل للاستفادة من الدروس التي تتيحها الخبرات الوظيفية والإسهام في تطوير قيادتهم.

مقدمة

لأن التعلم من خبرات الوظيفة أمر جوهري لتطورك بوصفك مديراً، عليك أن تدرك ثلاثة مبادئ للتعلم الإداري:

- أفضل طريقة تتعلم بها، والأرجح أنها الطريقة الوحيدة للتعلم، هي الخبرات التي تحمل تحدياً. فبعض المديرين الذين يزعجهم أي موقف لا يسيطرون فيه سيطرة كاملة يتجنبون التحديات على الفور، وبذلك يفقدون حتى فرصة التعلم.
- أفضل طريقة تتعلم بها عند مواجهة أي تحديات أن تستخدم مجموعة سلوكيات متنوعة أو أساليب التعلم. فعلى الرغم من أن بعض المديرين يرغبون تمامًا في المرور بخبرات تتسم بالتحدي، فإنهم لا يستخدمون سوى أساليب المحاولة والخطأ المريحة، ومن ثم يحجّمون إلى حد بعيد قدرتهم على التعلم من هذه الخبرات.
- أفضل طريقة تتعلم بها أن يكون لديك إستراتيجية للتنسيق بين ما ترغب في تعلمه والتحديات التي يتوقع أن تعلمك تلك الدروس والأساليب التي تيسر التعلم.

إن زيادة عدد أساليب التعلم التي تستخدمها - أي أن تصبح متعلماً متعدد المهارات - هي مهمة تنموية أساسية. وسيساعدك هذا الدليل على تحقيق ذلك، وبذلك يضعك في موقع يتيح لك وضع إستراتيجية تعلم ستسهم في تطورك الإداري المستمر.

أربع مجموعات لأساليب التعلم

هناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكن للمديرين استخدامها عند مواجهة خبرة تتسم بالتحدي: العاطفة والفعل والتفكير والتواصل مع الآخرين.

أساليب العاطفة

إن الأفراد الذين يستخدمون أساليب العاطفة لديهم القدرة على التعلم؛ لأن بوسعهم التحكم في مشاعر القلق والشك التي تصاحب تولي مسؤولية تحديات جديدة. كما أن بإمكانهم الإقرار بتأثير مشاعرهم على ما يفعلونه؛ إذ إن ثقتهم في أحاسيسهم الباطنة تدلهم على ذلك. وهم يواجهون أنفسهم حين يقرون بأن قلقهم يجعلهم يتجنبون التحديات.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب العاطفة: إن براد «آلان»، وهو مدير موارد بشرية، في منتصف شهره السادس في إدارة عملية تسريح على نطاق واسع لعمال الشركة. وكان يمر بحالات شعورية متباينة لأن ذلك بالنسبة له، وللعمال المسرّحين على حد سواء، مشروع مؤلم في إدارته. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يتولى فيها الإشراف على تسريح واسع النطاق بهذه الصورة. وقد أصابه الذعر في البداية خشية ألا يتمكن من التعامل مع هذه المشكلة، وبدت المهمة شنيعة بالنسبة له. لكن كانت لدى براد دائمًا القدرة على تقبل مشاعره، وبمجرد أن أقر بقلقه، استطاع قبول المهمة، وبدأ يتخذ خطوات صغيرة لتزيد ثقته. فابتكر خيارات إعادة تسكين للموظفين المسرحين، وتكفل بدفع استحقاقاتهم الطبية مدة ستة أشهر بعد مغادرتهم الشركة. وقد تعلم من هذه الإجراءات أهمية معاملة

العمال المستغنى عنهم معاملة لائقة. كان يشعر بألمه الشخصي الشديد وألم العاملين معه لاضطراره إلى أن يكون سببًا في تدمير حياة الناس على هذا النحو. وقد استغرق الأمر وقتًا، لكن ما إن واجه براد هذه المشاعر حتى بدأ في عقد اجتماعات أسبوعية للعاملين للتنفيس عن المشاعر السائدة المشحونة إلى حد بعيد. وقد ساعده ذلك على تعلم أهمية التواصل وقت الأزمات.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب العاطفة: تعمل نيكول مديرةً في المستوى المتوسط، وقد تخطتها الترقية مؤخرًا؛ وقيل لها: إن ذلك بسبب أنها تفتقر إلى (الحضور). وهي تعرف أن هذا معناه أنها لا تظهر بوضوح بالنسبة لصناع القرار في مستوى الإدارة العليا، لأنها تتجنب الظهور حين يكون عليها عرض أمر من الأمور. وفي الواقع كانت نيكول كلما جاء حدث يستدعي التحدث أمام الجمهور تتجنبه. ولكي تحصل على ترقيتها المنشودة يتحتم عليها أن تستخدم أساليب العاطفة. وسيكون عليها أن تقر بخوفها من التحدث أمام الناس، وتتغلب عليه حتى يتسنى لها البحث عن فرص لممارسة ذلك، وتلقي التغذية المرتدة التي تحتاج إليها لكي تتعلم هذه المهارة.

أساليب الفعل

يتعلم الأفراد الذين يستخدمون أساليب الفعل عن طريق العمل، فهم يواجهون التحدي بالعمل والممارسة وبالسرعة المناسبة، ويجدون حلاً أثناء العمل.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب الفعل: «دوريس» مهندسة تصنيع، انتدبتها الإدارة للإشراف على موقع صناعي بعيد ينتج سخانات المياه. وكانت المشكلة الكبرى هي أن هذا المصنع لا يفي بحصته الإنتاجية، واقترن ذلك بانخفاض الروح المعنوية لأطقم العاملين في قسم الإنتاج، وتدهور نوعية المنتج، كما كانت هناك إشاعات عن إغلاق المصنع. كان أول

شـيء تفعله دوريس هو النزول إلى أرضـ المصنع، وأن تلاحظ عن كثب ما يحـدث في يوم التصنيع الفعلـي. تتعلم دوريس بالعمـل، وسرعان ما تدرك أن الحصصـ اليوميـة، بعد معرفة الخامـات المستخدمة والأيـدي العاملة المستعـدة للعمل، لا تتفـق مع واقع الأمر، فتتصـرف بسرعة. تدرك دوريس أن القطعـة الأساسية التـي تعمل على زيادة السرعـة في الآلة في الخطوات الأخيرة من عملية تصنيع سخانات المياه لا تستخدم بسبب قرار قديم يتعلق بعجـز في الميزانية، فأوصت على الفور بطلب هذه القطعة، التي تتكلف عدة ملايـين من الدولارات، في الحال. وتتخطـى الإدارة الداخلية وتقنع موظفي الإدارة العامـة بأن شراء قطعة الغيـار تلك ضروري. وفي غضون ستة أشهر يتم تركيب الآلة وتشغيلها. وبسبب أسلوبها الذي وجهه العمل، تعلمت دوريس أن المخاطرة قد تكون ضرورية أحيانًا.

مثـال لموقـف تحتاج فيـه لاستخـدام أساليـب الفعل: ترقـى «سيرج» منـذ عهد قريب إلى منصب في فريـق الإدارة العليا. وقد جاء من مجموعة العاملـين في التخطيـط الإستراتيجـي، حيث برع في العمـل بسبب اهتمامه الشديـد بالتفاصيـل؛ إذ لم يسلم تقريرًا قط، كما لم يقم بعرض مطلقًا، ما لم يكن على يقين من أنه قد استنفد كل المصادر للوصول إلى حقيقة الأمر. والآن، بوصفـه أحـد أعضـاء فريـق الإدارة العليا، صارت لديـه مسؤوليات إداريـة أكـبر، وصـار كل شيء يتحـرك على نحو أسـرع كثـيرًا. وقد فاتت سـيرج بعض المواعيد النهائية، ويلاحظ أن الناس يبدؤون في رفع حواجبهم اندهاشـًا حين يشير إلى أن المجموعة تحتـاج إلى كم أكبر من البيانات قبل أن تمضي قدمًا. وحتى ينجح سيرج في هذا المستوى الأعلى للإدارة، سيكون عليـه استخدام أساليب الفعل، وسيكـون عليه أن يتعلم بسرعة شديدة، وأن يستخـدم أفضل أحكامه حول كيفية تسيير العمل، فـإن ثمن فوات المواعيد

النهائيــة أغلى كثيرًا بالنسبــة لتكلفة أنشطة جمع البيانات بدقة متناهية في وقت سابق.

أساليب التفكير

إن الأفراد الذين يتعلمون عن طريق أساليب التفكير يصنعون الأشياء بأنفسهــم، ويستدعــون الماضــي ليتذكــروا مواقــف مشابهــة أو متناقضة. ويتخيلــون المستقبــل، ويستعرضــون في أذهانهــم احتمالات «مــاذا لو..»..، ويجمعون المعلومات من الكتب والتقارير لذلك فهم يعرفون الحقائق.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب التفكير: يعمل «روبرت» مديرًا للحسابات في شركة إعلانات متوسطة الحجم. وقد كلفته الشركة ببدء حملة دعائية جديدة عن كريم للبشرة يدّعى أنه يفوق أثره في الحفاظ على صحة بشــرة النســاء كل المنتجات السابقة. كان لا بــد أن يجمع الوصف الصحيح للمنتــج من خبراء الطــب، ويقوم بمسح للسوق لتحديــد المستهلك المحتمل، وينظــم مجموعة العمل معه علــى مهام إنتاج مجموعــة مركزة وجذابة من المــواد الدعائيــة، وأن يحصل من التنفيذيين على المــال اللازم لدعم بعض نفقــات المخاطــرة. لم يكن قد سبق له إدارة مشــروع بهذه الأهمية من قبل، وكان عليــه الانتهاء منه في غضون عام واحد. وبالطبع، كان أول شيء يفعله روبــرت هو حلم يقظة: «كيف سيكون شكل العبــوة داخل تيار نص إبداعي؟ مــاذا لو جربت تلــك التركيبة مــن مصممي الجرافيك وكتّــاب النصوص، ليعملــوا على التــوازي بدلاً من وضــع النص أولاً ومن بعــده التصميم. فقد نجــح هذا الأمر في ذلك المشــروع الخاص بالعطر؟ ماذا لدى المكتبة وشبكة الإنترنــت ليزوداني بأكبر قــدر ممكن من الخبرة السابقة في إنتاج كريمات البشــرة؟» ويقوم روبــرت بأبحاثه الداخلية والخارجيــة. وبرغم أن تفكيره

وعمليـة جمـع المعلومات قد جعـلا بعض النـاس ينتظرون، فإنـه خرج من العمليـة مستعدًا لبدء اكتساب التأييـد الداخلي والتنسيق الخارجي بصورة واعية. وقد تعلم روبرت أهمية أداء ما يوكل إليه من عمل.

مثـال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التفكير: «ماريسا» مديرة إنتـاج في شركـة تصنيـع، تحـب أن تشعر بالثقـة في أعمالها، لذلـك فإنها حـين تواجـه تحديًا جديـدًا، تسـأل الآخرين المشـورة والدعـم؛ وبعد ذلك تحـاول استخدام نصيحـة كل شخص، حتى ولو كانـت النصائح متناقضة فيمـا بينها. وفي نهايـة الأمر فإنها بدلاً من أن تشعـر بالثقة والدعم، تشعر بالارتباك والخطر. وبدأت تشتهر بأنها عاجزة عن التصرف بمفردها وعن التفكـير بوضوح. ولكي تكـون ماريسا متعلمة فاعلة، يجـب عليها استخدام أساليب التفكير. ولا بد لها من أن تكون قادرة على فهم خبراتها التي تتسم بالتحدي فهمًا تامًا، وذلك باستدعاء خيالها. وينبغي أن تمتلك القدرة على دمج مصادر البيانات المتعددة وتطبيقها بصورة مترابطة منطقيًا.

أساليب التواصل مع الآخرين

إن الأفـراد الذين يتعلمون بالتواصل مـع الآخرين يحبون طلب المشورة، ويبحثـون عن الأمثلة والدعـم، أو يطلبون إرشادات مـن أناس واجهوا تحديًا مماثـلاً لمـا يواجهونـه، أو يتعلمون كيفية عمـل شيء ما عن طريـق مشاهدة شخص آخر يفعله. وقد يلتحقون بدورة رسمية أو برنامج مرتبط بموقفهم.

مثـال لاستخـدام فاعـل لأساليـب التواصل مع الآخريـن: تم اختيار «لي» مؤخـرًا نائبًـا للرئيس لشـؤون العمليات في شركـة لتصميم الطائرات وتصنيعهـا، بخـبرة فنية لا شـك فيها قائمة على سنـوات طويلة قضاها في

القــوات الجوية، وعلى سجــل راسخ في اختبار المنتجـات الجديدة للشركة. وكانــت الإدارة تعتــبر «لي» مهيأً تمامًا للعمــل الفني رفيع المستــوى، المتعلق بعمليـات الجــودة الخاصة بأجــزاء الطائرة. وحــين يكون المــرء جزءًا من الإدارة فــإن ذلــك يعني انخراطــه في أنشطة غير معتادة، مثــل اجتماعات الميزانية، والتخطيط لمبنى جديــد، ووضع إستراتيجية مشتركة، ومناسبات اجتماعيــة مع فريــق الإدارة في المستوى الأعلى. وحــين يجد «لي» نفسه وقد فرض عليــه ممارسة هــذا الدور بالــغ الضخامــة، ويخشى فقــدان قدرته الفنية، يسأل «كيربي» وهو صديق مخلص مر بنقلة مماثلة، عما يتوقع، وفي الوقــت نفسه يبدأ لي ملاحظة «كاسي»، وهــي مديرة ناجحة نجاحًا باهرًا، لم تدع الواجبات الإدارية تنسيها جو العمل الفني المباشر. وتساعده الدروس التي تعلمها من الكلام مع «كيربي» ومن ملاحظة كاسي، بالإضافة إلى بعض التدريبــات الأساسية على تنمية المهــارات القيادية، في التغلب على مخاوفه والشعور بالراحة في الدور الجديد.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التواصل مع الآخرين: تم اختيار «جرانت» نائبًا للرئيس مؤخرًا. وكان يشتهر في مؤسسته بقدرته على حــل المشكلات؛ إذ كان يدخل في الموقف ويقيّمه ويتصرف. وكان في منصبه الجديد هذا مسؤولاً عن مبادرة تغيير مؤسسي كبرى، وكان ضرورياً أن يفهم النــاس سبب إحلال منظومــة جديدة من المسؤوليات محــل القديمة. ولكي يتعلــم الطريقة المثلى لعمل هذا، عليــه أن يصغي لمخاوف الناس وهمومهم، ثــم يشرح بصبر معنى المنظومة الجديدة في طريقة أداء الأعمال. كان على «جرانت» تحديد عدد قليل من المديرين ممن لديهم مهارات استماع فائقة، واستخدامهم نماذج للدور. كما كان عليه إيجاد زميل يقدم له تغذية مرتدة صادقة إذا بدأ باللجوء إلى أسلوبه القديم: «افهم الموقف ثم تحرك».

إيجاد الخط الأساسي

يستخدم معظم المديرين واحدة أو اثنتين فقط من مجموعات أساليب التعلم هذه. فدعنا نكتشف الأساليب التي تستخدمها أنت؛ فسيساعدك هذا على إدراك الأساليب التي تحتاج إلى إضافتها لكي تزيد مهارتك كمتعلم.

ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟

فيما يأتي قائمة بعبارات تمثل الأساليب في أربع مجموعات للسلوك. اقرأها بعناية وحدّد العبارات التي تستعملها في معظم الأحيان، وستكون المجموعة التي حددت فيها أكبر عدد من العبارات هي مجموعتك الأساسية، وضع في اعتبارك أيضًا مجموعتك الثانوية.

أساليب العواطف

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أفكر جيدًا فيما أشعر به.
- أواجه نفسي عندما أتجنب تحديات العمل.
- أفكر جيدًا فيما قد يشعر به الآخرون.
- أثق في إحساسي بما ينبغي عمله.
- أقر بتأثير عواطفي على ما أقرر عمله.

أساليب العمل

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أحله بطريقة المحاولة والخطأ.

- أسمح لخبرتي بأن توجهني.
- أغرق نفسي في الموقف لكي أحله بسرعة.
- لا أسمح لنقص المعلومات أو البيانات بأن يمنعني من التحرك.
- ألزم نفسي باتخاذ إجراء ما.

أساليب التفكير

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطّلع بانتظام على مقالات المجلات أو الكتب أو الإنترنت؛ لأكتسب المعرفة أو المعلومات.
- أسأل نفسي «إلى أي حد يشبه هذا أشياء أخرى أعرفها؟».
- أتخيل كيف يمكن أن يؤثر استخدام خيارات مختلفة في إنهاء الموضوع.
- أحاول أن أضع إطارًا نظريًا لتصرف الشخص المثالي.
- أحاول أن أتدرب على أفعالي ذهنيًا قبل الدخول في الموقف.

أساليب التواصل مع الآخرين

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطلب دائمًا مشورة من حولي.
- أبحث عن نماذج للدور، وأحاول أن أحاكي سلوك هؤلاء الناس.
- أبحث عن شخص يمكنه أن يعطيني تغذية مرتدة عما أفعله.
- أبحث عن دورة أو خبرة تدريبية.
- أبحث عن شخص له خبرة في هذا المجال.

هل حددت مجموعتك الأساسية في أساليب التعلم ومجموعتك الثانوية وأقل المجموعات استخدامًا بالنسبة لك؟ إذًا قم بترتيبها هنا من ١ إلى ٤، بحيث تكون رقم (١) هي الأعلى. وهذه ليست قائمة جامعة لكل الأساليب الممكنة في أي مجموعة، ولكنها يمكن أن تكون كافية لإعطائك فكرة عن كيف تود أن تتعلم. فإذا كانت ثمة أساليب تستخدمها ولم يشر إليها فيما سبق، فقم بتدوينها باختصار، وحدد المجموعة المناسبة لها.

- العاطفة.
- العمل.
- التواصل مع الآخرين.
- التفكير.

مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها

إن كل مجموعات أساليب التعلم لها مزاياها وعيوبها، لذلك فمن الأفضل استخدام أكثر من مجموعة أو اثنتين من أجل تعلم فاعل. وإن الإفراط في استخدام أو إساءة استخدام إحدى المجموعات أو أحد الأساليب يمكن أن يحد من فاعلية المتعلم. والهدف هنا هو أن يصبح المرء متعدد المهارات. لذلك عليك، قبل النظر إلى توصيات معينة عن كيفية تحقيق ذلك، أن تضع في اعتبارك ما حددته بوصفه مجموعة الأساليب المفضلة لديك، وتنتبه إلى سلبياتها وإيجابياتها الواردة فيما يأتي، فسيساعدك ذلك على إدراك أن تقييد نفسك بمجموعة أو اثنتين يمكن أن يقيد عملية تعلمك.

أساليب العاطفة

المزايا: تكون واعيًا بمشاعرك، ومدركًا لمدى تأثير أحاسيسك تجاه النجاح والفشل على أعمالك. كما أنك تراعي مشاعر الآخرين، مما يجعل

تحقيـق النجـاح في العمل أقرب. كذلـك فإنك لا تخشـى أن يشكك أحد في دوافعـك حـين تتجنب أحـد التحديات، كمـا لا تخشى مواجهـة نفسك بما يزعجـك بالفعـل في موقف مـا، وهذا يحميك مـن التراجـع، أو من اتخاذ الإجراء المريح بدلاً من الإجراء المناسب.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: بعض الناس قد ينظرون إليك باعتبارك شخصًا لينًا ضعيفًـا، بسبب حساسيتك العاطفية المفرطة. وقـد تكون مهتمًـا إلى حد بعيد بنظـرة الآخرين إليـك أو إلى كيفية رؤيتك للموقف لدرجة تعجزك عن التحرك عند الحاجة إلى قرار.

أساليب العمل

المزايـا: لن تعجز عن التقـدم في أي عملية أو في جمع البيانات، كما أن فـوات المواعيد النهائية أمر مستبعد. يمكنك أن توصد الباب أمام الضجيج الخارجي، وتفكر بسرعة في الخيارات المطروحة، وتصل إلى قرار، كما أنك تواجه المشكلات بصورة مباشرة لأنك في قلب الأحداث.

الإفـراط في الاستخـدام أو إسـاءة الاستخـدام: قـد تعتمد على العمل أكـثر من اللازم، فتتخذ قرارات دون كافـة المعلومات الضرورية، وقد تكرر الخطـأ نفسه، وقد يعتـبرك الناس نافـد الصبر ومبالغـا في الطموح. وقد تفشل لأنك لا تعتبر العواطف جزءًا من المعادلة.

أساليب التفكير

المزايـا: يمكنـك أن تتخيـل نفسك ناجحًـا، ومن ثم تزيـد من احتمال وصولك إلى أهدافك. كذلك لديك القدرة على تحليل المواقف ببراعة، مما يقـدم لك دفعة عندما تحدد الخطـوات التالية. كما إنـك تقدر استعدادك بالمعلومات والحقائق، وتبرع في عقد المقارنات والمقابلات.

الإفـراط في الاستخـدام أو إسـاءة الاستخـدام: قـد تسـوّف، وتجمـع معلومـات أكـثر مـن الـلازم ولا تستخدمهـا. وقد تفقـد فرصـ التعلم مع الآخريـن، ولا تحظى بفائدة دعم الجماعة. وقد يعتـبرك الآخرون منطويًا أو حتى وقحًا ومتغطرسا.

أساليب التواصل مع الآخرين

المزايـا: إنـك تستفيـد تمـام الاستفـادة من نمـاذج الـدور في محيط عملـك، وذلك بتعلم دروس خبرتهم المهمة. كما أن مهارات الملاحظة لديك ممتـازة، وأنت تستخدمها في التمييز بين السلـوك الإداري الجيد والسلوك غير الناجح. وتتجه للآخرين للحصول على الدعم والتغذية والمشورة، مما يحافظ على صلتك بالمهارات التي ترى المؤسسة أهمية تطويرها.

الإفـراط في الاستخدام أو إسـاءة الاستخدام: قد تمانع في التصرف، كذلـك قـد تفشل في الثقـة بنفسـك وبحكمك وبتفكـيرك. فـإذا بالغت في استخـدام هذه الأساليب، فقـد يشعر الناس أنك تستغلهـم، أو يظنون أنك عاجز وليس لديك القدرة على التغلب على المصاعب والمشكلات بمفردك.

يعطيـك الشـكل الآتي فكـرة جيدة عـن أن الإفـراط في الاعتماد على إحدى مجموعات الأساليب يمكن أن يؤدي إلى سوء استخدامها.

جدول توضيحي للإفراط في استخدام الأساليب أو إساءة استخدامها

	دون العمل	دون التفكير	دون العواطف	دون التواصل مع الآخرين
العمل		قد لا تتوافر لديك المعلومات الضرورية. ولا تستخلص كل الدروس المستفادة من نتائج العمل. وتكرر أعمالاً لم تكن ناجحة في السابق.	تجاهل العواطف أو إنكارها، والانزلاق إلى الاستجابات الاعتيادية.	عدم البدء من حيث انتهى الآخرون. لا يوجد دعم. قد تغضب أو تنزعج.
التفكير	التسويف		وضع أطر عقلانية ومنطقية لتجنب المهمة.	فقدان الدروس التي تعلمها الآخرون ودعمهم. لن تتمتع بميزة وجود آخرين لدفعك وتحدي تفكيرك.

العواطف	الشلل التام	المبالغة في الاستجابة للنواحي العاطفية دون التأثير المهدئ للعقل/ النجاحات السابقة.		عزلة لا ضرورة لها.
التواصل مع الآخرين	المبالغة في الكلام	فقدان المعلومات التي تكمن داخل المصادر المعتادة، أو داخل الفرد نفسه، إساءة استخدام الآخرين لتجنب المهمة.	استغلال الآخرين لتجنب المهمة.	

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات

لقد حدَّدت ما تفضله من أساليب التعلم، وفكَّرت في مزايا وعيوب كل منها. ومهمتك الآن هي كسر القيود التي قد تكون فرضتها على نفسك كمتعلم، والبدء في توسيع أساليب تعلمك.

اخرج من منطقة راحتك

إن أساليب التعلم التي تستخدمها في العمل اليومي جزء متأصل في سلوكك. وقد تواجه صعوبة حين تحاول الخروج من مجموعة السلوك المفضلة هذه، وتلك الصعوبة يمكن أن تجعلك تعود مسرعًا إلى منطقة راحتك، وسيرسل لك عقلك وإحساسك الباطني إشارات قوية. «ماذا تقصد بطلب المشورة من شخص ما؟ سيظنون أنني غبي». «ماذا تقصد بقولك افعلها الآن! ماذا لو سأل أحدهم سؤالاً لا أعرف إجابته؟»

إذا كان عليك أن تغيّر سلوكًا، وأن تصبح متعلمًا أفضل، فأنت في حاجة إلى السيطرة على قلقك، وإلى تهدئة الأصوات التي تحثك على العودة إلى المعروف والمألوف والمريح والناجح (نجاحًا محدودًا) بالنسبة لك. كما يمكن أن تفيد أساليب التعلم في ذلك. وإليك بعض الإستراتيجيات للتغلب على القلق باستخدام أساليب من كل مجموعة.

اعترف بأنك منزعج، وتفضل عدم مواجهة هذا التحدي. وهذا أسلوب العاطفة. وهناك أسلوب آخر من أساليب العاطفة لمساعدتك على اكتشاف سبب الانزعاج، اعمل لنفسك يوميات: تعلم واكتب فيها أو قم بتمشية تأملية طويلة. اكتشف معنى الفشل أو النقص بالنسبة إليك. قد تكون لديك توقعات غير واقعية لما تحتاج إلى عمله أو ما تحتاج تحقيقه. وقد تتصور أن الناس يحكمون عليك بنفس القسوة التي تحكم بها على نفسك. حدد قيمة ما ترغب في تعلمه، وحدد أكثر شيء تخشاه - أن تبدو أحمق وأنت تتعلم أم ألا تتعلم المهارة على الإطلاق. ومن المحتمل جدًا أن الخوف الذي يجرك للخلف خوف لا أساس له في الواقع.

إن بعض أساليب التفكير التي ستساعدك على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك تشمل أنشطة مثل التدريب الذهني - تصور نفسك تؤدي المهمة كما ينبغي. كوّن صورة ذهنية واضحة عما ترتديه، ومكان وقوفك، وما تقوله؛ فهذا يمحو صور الفشل، ومن المستحيل أن تحمل في ذهنك صور كل من النجاح والفشل في آن واحد. وعندما تبرز الصورة السيئة ضع مكانها على الفور الصورة الإيجابية. لكن أساليب التفكير لن تساعدك على الخروج من منطقة الراحة إذا كنت تستخدمها لأنك لا تحب أن تطلب المشورة أو الدعم من الآخرين.

تشمل أساليب التواصل مع الآخرين للخروج من منطقة الراحة إيجاد أصدقاء أو زملاء تتحدث إليهم؛ إذ يمكن أن يكونوا بمثابة نماذج دور بالنسبة لك، وأن يساعدوك على أداء أفضل لمهمة إيجاد صورة النجاح في ذهنك. كذلك قد يرغبون في أن يوفروا لك مسرح أحداث تمارس فيه السلوكيات الجديدة. ولن يكون أسلوب التواصل مع الآخرين مناسبًا إذا كنت تستخدمه فقط لأن تخشى أن تتحمل المسؤولية وحدك.

إن استخدام أسلوب العمل للخروج من منطقة الراحة قد يجعل هذا التزامًا عامًا بإنجاز المهمة أو مكافأة نفسك على العمل. ولن تكون أساليب العمل مناسبة لو كنت تختارها بسبب أنك لا تستطيع البقاء ساكنًا مع صمت أفكارك.

قم بتوسيع أساليب تعلمك

استخدم القائمة الآتية لتساعدك على البدء في استخدام أساليب أخرى للتعلم. ارجع إلى القائمة التي انتهيت منها من قبل، وابحث عن المجموعة التي كانت أقل استخدامًا بالنسبة لك، ثم خذ مهمة أو اثنتين من تلك المجموعة، يمكنك أن تتعايش معها دون أن تجعلك منزعجًا لدرجة كبيرة.

أساليب العاطفة

- تذكر المرات التي نجحت فيها في تعلم شيء جديد، برغم أنك لم تكن مرتاحًا، ماذا فعلت؟
- تذكر المرات التي فاتتك فيها فرصة تعلم شيء ما، لأنك كنت تشعر بقلق أكثر من اللازم حيال ذلك، ما الذي فاتك تعلمه؟
- انتبه إلى ما تشعر به حين ترى شخصًا آخر يحاول تعلم شيء جديد.
- احتفظ بسجل عندما تباشر مهمة تعلم، ولاحظ إن كانت مشاعرك تتداخل مع عملية تعلمك.

أساليب العمل

- قم بتعليم شخص آخر مهارة ما.
- «اتبع إحساسك الباطني» بدلًا من الاعتماد على آراء الآخرين.
- الزم نفسك بعمل شيء اليوم.
- تَوَلَّ أمر مشروع له موعد نهائي محسوم.

أساليب التواصل مع الآخرين

- أوجد شخصًا يقدم لك تغذية مرتدة في نطاق مشكلة في حياتك.
- اختر نموذجَ دورٍ لمهارة معينة لها عندك قيمة، ولاحظ ذلك الشخص أو قابله شخصيًا.
- قابل آخرين واجهوا مواقف مماثلة.
- اسأل عددا كبيرًا من الأسئلة.
- احضر دورة تدريبية خاصة بمهارة معينة.

- ابحث عن مرشد أو معلم.
- لا تفترض أن أفكارك هي الأفضل - خذ معلومات من الآخرين.
- أصغِ للآخرين.

أساليب التفكير

- ابحـث عن نماذج في مواقف مشابهة. اسأل نفسك: «أين واجهت هذا من قبل؟»
- احتفظ بسجل تعلم لتتابع تقدمك في مهارة جديدة.
- ضع تصورًا لما سيكون عليه الموقف في المستقبل.
- استعن بكتاب أو بشريط فيديو أو بمقال في مجلة أو بالإنترنت لإيجاد إجابات و معلومات عن مشكلة معينة.
- درّب نفسك ذهنيًا على أفعالك قبل أي موقف جديد.
- اسـأل نفسـك: «ما الدروس التي تعلمتها هـذا الأسبوع؟» ثم قم بتدوينها.

خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم

عندما تعتــاد المجموعات الأربع لأساليب التعلم التي يشيع استخدامها بـين المديرين، وتحدد المجموعات التي تفضلهــا، وتلك التي تتجنبها، وتبذل جهـدًا واعيًا في استخدام الأساليب غير المفضلــة ستزيد من تنوع مهاراتك كمتعلم. وسيسهم هذا في أدائك كمدير.

سيؤهلك ذلك أيضًا لمهمة تنموية أخرى مهمة ألا وهي وضع إستراتيجية تعلـم. فإستراتيجية التعلم تنسق جهودك لتصبح متعلمًا متعدد المهارات مع أهدافك التنموية. ولكي تضع هذه الإستراتيجية يجب عليك أن: (١) تحدد ما تريد أن تتعلمه (والذي يمكن تحديده بالنظر إلى أمور مثل التغذية المرتدة التـي تتوفـر عن طريـق تقييـم الأداء أو أداة قياس مدرجة بـ٣٦٠ درجة). (٢) اخـتـر خبرات تتسم بالتحدي لتعلمك ما تـود تعلمه (يمكن أن تجد في المطبوعـات المختلفة معلومـات عن الدروس التي علمتهـا الخبرات الإدارية علــى نحو نموذجي، وانظر على سبيل المثــال كتاب «دروس الخبرة» (ماكول وآخـرون) في قائمة القراءات المقترحة في نهاية هــذا الكتيب). (٣) ارسم خريطة لسلسلة متعاقبة من أساليب التعلم المطلوبة لمواجهة كل تحدٍّ.

ستضمن لك هــذه الإستراتيجية أن تستمر في تنمية مهاراتك المتنوعة؛ لأنها ستتطلب منك استخدام أساليب إضافية، على الرغم من أنك ستستخدم بالفعل أساليب عديدة اقتضتها السلسلة المتتابعة. كما أنها ستضمن أيضًا أن يكـون لديك ما نعتبره في مركز القيادة الإبداعية عنصرًا حاسمًا في التنمية الإدارية - تيار متجدد دائم من الخبرات التي تتسم بالتحدي.

قراءات مقترحة

Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.

Gibbons, M. (1990). A working model of the learning-how-to-learn process. In R. M. Smith and Associates, *Learning to learn across the life span*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCauley, C. D., Ruderman, M., Ohlott, P., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 544–560.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

خلفية

صاغ هـذا الدليل فرضيتين: الأولى هي أن الأفـراد الذين يستخدمون أساليب أكثر تنوعاً سيصبحون متعلمين أفضل. وقد وجدت ماكسيان دالتون وسيلفيا سويجارت أن الأفراد الذين يذكرون أنهم يستخدمون كل الأساليب أكـثر من المعتاد، يرجح أيضًا أنهم أكثر مـن يذكرون انخراطهم في مواقف تتسم بالتحدي والبحث عن تغذية مرتدة واستخدامها. أما الفرضية الثانية فهي أن الأفراد الأفضل كمتعلمين سيصبحون مديرين أفضل. ولا تزال هذه الفرضيــة قيد البحث، وهناك دليل نوعي مسهب يدعمها، على سبيل المثال، العمـل الذي قام به ماكول ولومبـاردو وموريسون والذي أثمـر كتابًا عنوانه «دروس الخبرة» (Lexington Books 1988).

وتجسـد هـذه الأساليب نفسها أعمال عدد من منظـري عملية التعلم، علـى سبيل المثال، «تعلـم العمل» (ريج ريفانز) «التدريـب المعرفي» (دونالد ميتشنبـاوم)، «التعلـم الاجتماعي والتعلم مـن الخبرة المباشـرة» (ألبرتو باندروا). أما ما يتعلق بأساليب العاطفة فتم الاطلاع عليها من خلال العمل الذي قامت به «كارين هورني» بأسلوب التحليل الحديث.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horney, K. (1970). *Neurosis and human growth.* New York: Norton.

Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behavior modification.* New York: Plenum.

Revans, R. W. (1980). *Action learning.* London: Blond and Briggs.

ويأتـي مـا ورد عن تعلـم مهـارات الإدارة مـن التكليفات التـي تتسم بالتحـدي من بحث أجـراه «سيندي ماكـولي» و«ماريان رودرمـان» و «باتي أوهلـوت» و«جين مورو» في مركـز القيادة الإبداعية. أمـا العمل الذي تناول أهميـة التعلم بأساليـب متنوعة وأهميـة الانتباه لكيفية التعلـم فقد أجراه لأول مـرة «مايـكل لومباردو» و «كيري بانكر» و «آمـي ويب» في مركز القيادة الإبداعية.

وقد استخدمت بعض التدريبات في برنامج تنمية القيادة (LDP) في مركز القيادة الإبداعية، وقام بإعدادها مدربون في هذه البرامج.

موجز النقاط الأساسية

إن الدروس المستفادة من خبرات الوظيفة عنصر أساسي في تنمية القيادة لدى المدير، لكنك إذا اعتمدت أكثر من اللازم على أسلوب التعلم المفضل لديك، فربما تضعف قدرتك على التعلم من خبراتك في العمل.

وهناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكنك استخدامها: أساليب العواطف والعمل والتفكير والتواصل مع الآخرين. وإن الأفراد الذين يستخدمون أساليب «العواطف» لديهم القدرة على السيطرة على مشاعر القلق والشك التي تقترن بمواجهة تحديات جديدة، وهم لا يخشون الشك في دوافعهم عند تجنب مشكلة ما. مع ذلك، يمكن أن يهتم هؤلاء الأفراد بنظرة الآخرين إليهم لدرجة أنهم يتجمدون عند الحاجة إلى قرار.

أما الأفراد الذين يستخدمون «أساليب العمل» فيتعلمون بالعمل، وهم يواجهون التحدي بثبات، ويحفرون بأيديهم، ويجدون حلاً أثناء تقدمهم. لكن اعتمادهم على العمل، واتخاذهم قرارات سريعة يعني: أنهم يمكن أن يتصرفوا دون كافة المعلومات الضرورية.

إن الأفراد الذين يتعلمون بأساليب «التفكير» يعملون بنجاح بمفردهم. وهم يستعيدون الماضي ليتذكروا مواقف مشابهة أو متناقضة. كما يمكنهم تحليل المواقف بمهارة، لكنهم قد ينكبون على جمع معلومات لا حصر لها ولا يستخدمونها. وربما يرى الآخرون أن هؤلاء المديرين يتعاملون بفتور وتعالٍ.

أما المديرون الذين يتعلمون بأساليب «التواصل مع الآخرين» فيطلبون المشورة أو الأمثلة أو الدعم أو الإرشادات من أناس واجهوا تحديًا مماثلاً. أو يتعلمون كيف يؤدون عملاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يؤديه. لكن

الاعتمـاد المبالغ فيه على الآخرين يمكـن أن يجعل هؤلاء المديرين يرفضون التصـرف، وقد لا يثقون في حكمهم الشخصي ويعتبرهم الآخرون عاجزين وغير قادرين على التغلب على المصاعب.

ويمكنـك أن تنمـي مهاراتك القياديـة باستخـدام مجموعة متنوعة مـن أساليب التعلم. وإن أفضـل طريقة للتعلم أن يكـون لديك إستراتيجية للتنسيق بـين ما تود تعلمه، والتحديات التي يحتمل أن تعلمك تلك الدروس، والأساليب التي تيسر التعلم.